



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt KOUZELNÁ VĚDA

Reg. číslo: CZ.1.07/1.3.00/48.0068

METODIKA PRO LEKTORY

VZDĚLÁVACÍ KURZ OBRATNÁ KOMUNIKACE V KONFLIKTNÍCH SITUACÍCH

Autoři: Martina Davidová, Bc. Martina Mařanová,
Miroslava Šimůnková, Michal Vít, MBA

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem
a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah:

1	Cíl metodiky.....	3
1.1	Cíl kurzu	3
2	Profil cílové skupiny účastníků a kapacita kurzu.....	4
3	Metodologie vzdělávacích aktivit	5
4	Pomůcky pro výuku	7
5	Osnovy a popis vzdělávacího kurzu	8
6	Závěrečný test	10
6.1	Kritérium úspěšnosti	13
7	Výukové materiály	14
8	Pracovní listy	60
9	Použitá a doporučená literatura.....	69



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1 Cíl metodiky

Cílem metodiky je poskytnout lektorům pokyny či ucelený návod k tomu, aby účastníkům dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků předali srozumitelnou formou soubor teoretických znalostí a praktických dovedností, které přispějí k jejich vlastnímu osobnostnímu rozvoji a které následně v maximální míře využijí ve svém pracovním i soukromém životě.

1.1 Cíl kurzu

Cílem kurzu je rozvinout komunikační schopnosti účastníků v interakci s ostatními, dále je naučit rozpoznat základní typy konfliktů a jednotlivé role v konfliktu, seznámit je s psychologickými charakteristikami konfliktů a postoji zúčastněných stran. Dále se účastníci naučí správně zvolit a uplatňovat vhodné techniky řešení konfliktů.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2 Profil cílové skupiny účastníků a kapacita kurzu

Kurzy osobnostního a sociálního rozvoje jsou KA 2 projektu Kouzelná věda, reg. číslo CZ.1.07/1.3.00/48.0068. Projekt se zaměřuje na zvyšování kompetencí a profesní rozvoj pedagogických (případně vedoucích) pracovníků MŠ a školských zařízení v Libereckém a Karlovarském kraji, vzdělávajících předškolní děti podle platného Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV). Maximální kapacita kurzu bude 15 osob, přičemž vyšší kapacita není vhodná z důvodu individuálního přístupu ke každému účastníkovi kurzu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3 Metodologie vzdělávacích aktivit

Vzhledem k formě výuky, která se v tomto projektu naskýtá, a díky menší skupině posluchačů a tím také předpokládané interakci s posluchači je vhodné kombinovat několik výukových technik, mezi které řadíme následující:

- **Seminární výuka**

Ustálená forma výuky doplňující přednášky. Základem je aktivní účast posluchačů na vyučování s cílem osvojení a prohloubení příslušných vědomostí, dovedností a metod vědecké práce. Metody výuky užívané v seminářích podporují aktivitu posluchačů. Posluchači se na seminářích učí kritickému myšlení, argumentaci, kooperaci, interpretaci, osvojují si techniku řešení problému, užívají analýzu, syntézu a komparaci v konkrétních studijních úkolech, rozvíjejí komunikativní dovednosti.

- **Přednáška s analýzou videozáznamu**

Přednáška, která se opírá o demonstraci problematiky formou videoprogramu. Po zhlédnutí videoprogramu následuje podrobný analytický výklad videoprogramem uvedené problematiky.

- **Přednáška s diskusí**

Přednáška, v rámci které jsou účastníci vzdělávacího programu vedeni k diskusi nad probíraným tématem. Diskuse je řízena a podněcována lektorem.

- **Přednáška s aktivizací**

Přednáška, v rámci které lektor využívá různé formy a metodické postupy založené na aktivní participaci studentů (diskusní metody, kooperativní metody, metody řešení problému atd.).



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Skupinová výuka**

Organizace učebních činností posluchačů založená na využívání podstaty sociálního učení a vrstevnické spolupráce. Posluchači pracují v malých skupinách vytvořených podle různých kritérií, např. obtížnosti úkolu, charakteru činnosti, výkonu nebo učebního tempa. Skupina může vzniknout spontánně nebo ji vytváří lektor.

V rámci skupinové výuky mohou posluchači debatovat o problémech, navrhnout různé postupy, získávat včas zpětnou vazbu, rozdělit si práci, vzájemně se kontrolovat, spolupracovat, vzájemně se povzbuzovat, objevovat chyby, vysvětlovat si nejasnosti, učit se od jiných, společně směřovat k cíli.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4 Pomůcky pro výuku

- Flipchart
- Videoprojektor a plátno
- Metodické videomateriály – podpůrné výukové filmy s danou tematikou
- Notebook, reproduktory, mikrofon, laserové ukazovátko, prezentér
- Výukové materiály, pracovní listy
- Deníky, sešity na další poznámky účastníků
- Jmenovky účastníků
- Propisovací tužky
- Povinná publicita EU



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5 Osnovy a popis vzdělávacího kurzu

Kurz Obratná komunikace v konfliktních situacích se zaměřuje na komunikaci jako na nejdůležitější nástroj úspěchu ve všech sociálních situacích, se kterými se na různých úrovních pracovního i mimopracovního prostředí setkávají nejčastěji posluchači a se kterými si v mnoha případech neví rady.

Účastníci se setkají s problematikou komunikace teoreticky, ale také v praktických ukázkách, které budou skupinově a individuálně rozebírány se všemi dopady na reakce a sociální příklady komunikačních partnerů v praxi. V tematických blocích budou seznámeni se základními projevy verbální a neverbální komunikace, s nejčastějšími blokádami v komunikaci a chybami, které způsobují negativní projevy ve formě konfliktních situací. Velmi detailně se seznámí s rozsáhlou problematikou konfliktů, ovládacích technik a metod řešení emocionální nestability.

Osnovy kurzu (tematické okruhy)

1) Základní pojmy

Účastníci získají přehled o základních pojmech obratné komunikace.

Obsah modulu:

- spor, konflikt
- spouštěč konfliktů
- obranný mechanismus
- reakce, řešení

2) Vznik a vývoj konfliktu

Účastníci se naučí rozpoznat, kdy konflikt vzniká a jeho jednotlivé vývojové fáze.

Obsah modulu:

- vznik a vývoj konfliktu
- základní typy konfliktů

3) Psychologické charakteristiky

Účastníci se seznámí s psychologickými charakteristikami účastníků konfliktu, zejména pak s psychologickými zvláštnostmi reagování žáků v zátěžových situacích.

Obsah modulu:

- psychologické charakteristiky konfliktu
- specifika reagování žáků v konfliktu
- zvládání nežádoucího chování žáků během konfliktu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4) Role v konfliktu

Účastníci získají přehled o rolích lidí v konfliktu a jejich podstatě, o vztahu jednatelce a konfliktu a budou jim nastíněny teoretické příklady chování v konfliktních situacích.

Obsah modulu:

- vztah jedinec a konflikt
- jednotlivé role v konfliktu a jejich podstata
- role učitele a žáka v konfliktu
- teoretické příklady chování v jednotlivých rolích

5) Specifika školního prostředí

Účastníci se seznámí se specifiky řešení konfliktů mezi učiteli a žáky.

Obsah modulu:

- řešení konfliktů ve vztahu učitel – žák
- specifické možnosti řešení konfliktů na školách

6) Pravidla a způsoby řešení konfliktů

Účastníci se naučí předcházet vzniku konfliktů a základní pravidla při řešení konfliktů. Získají přehled o technikách řešení konfliktů a možnostech práce se zpětnou vazbou.

Obsah modulu:

- prevence před vznikem konfliktu
- základní obecná pravidla při řešení konfliktů
- charakteristiky a specifika řešení problémů
- řešení konfliktů ve vztahu učitel - žák
- techniky řešení konfliktů

7) Efektivní komunikace a zvládnutí emocí při tlaku v nepříjemných situacích

Účastníci si projdou diagnostikou individuálních tendencí, které mají při konfliktu a naučí se správně analyzovat situace a vybírat vhodné techniky pro řešení konfliktu. Během praktických cvičení si navíc ozkouší získané dovednosti.

Obsah modulu:

- diagnostika individuálních tendencí při konfliktu
- správná analýza vhodné techniky řešení konfliktu
- případová cvičení na zvládnutí obtížných situací
- drobná antistresová cvičení na zvládnutí emoční zátěže při jednáních, praktické zkoušení modelových situací

Časový plán

Kurz Obratná komunikace v konfliktních situacích je dvoudenní o celkové délce 16 hodin výuky.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6 Závěrečný test

Projekt	KOUZELNÁ VĚDA, reg. číslo CZ.1.07/1.3.00/48.0068		
Kurz	OBRATNÁ KOMUNIKACE V KONFLIKTNÍCH SITUACÍCH		
Jméno			
Datum			
Tematické okruhy	Otázky	ano	ne
Základní pojmy	Spor lze označit za „personifikovaný problém“.		
	Problém lze označit za „depersonifikovaný spor“.		
	Konflikt je rozpor dvou a více názorových rovin.		
	Intrapersonální konflikt probíhá mimo oblast lidské působnosti.		
	Spouštěč není typickou příčinou konfliktů.		
	Mezi firemní faktory spouštěčů patří nedorozumění a nedostatek informací.		
	Reakcí na konflikt je označován psychický stav nebo chování jednotlivce v konfliktní situaci.		
	Reakce pasivního charakteru je útěk nebo útok.		
	Nervus sympatikus je aktivován u obranné reakce charakteru pasivního.		
	Cílem řešení konfliktu je odstranit těžkosti, překážky stojící na cestě k uspokojení potřeb a dosahování cíle.		
Vznik a vývoj konfliktu	O latentním konfliktu hovoříme jako o projeveném konfliktu.		
	Existuje 9 stupňů konfliktu podle vývojové řady.		
	Sociální konflikty řadíme do kategorie konfliktů podle počtu zúčastněných osob.		
	Astenické konflikty jsou často doprovázené strachem.		
	Vnější konflikty patří do sociálních konfliktů.		
	Vnitřní konflikty vznikají při střetu mezi vnějším požadavkem na chování a vnitřní tendencí člověka chovat se jiným způsobem.		



evropský
sociální
fond v ČR



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Psychologické charakteristiky	U konfliktů představ jde o střet různých požitků, vjemů nebo představ.		
	U konfliktů názorů jde o střet určitých představ spojených s hodnotícím soudem.		
	Potížisté, nesnášenlivci, osoby se špatným vztahem k ostatním, se sklony k násilí, náboženští a političtí agitátoři, paraziti, moralisté patří ke zdrojům konfliktu z hlediska zařazení do kategorie – nedostatky personální práce.		
	Mezi nevhodné chování žáků můžeme zařadit mimo jiné i používání vulgarismů, vyrušování a odmítání pracovat.		
	V případě vzniku konfliktu patří jednání s rodiči mezi kázeňská opatření.		
Role v konfliktu	Každý jedinec se v konfliktní situaci orientuje podle stejných pravidel, neexistují žádné odlišnosti jejich chování.		
	Mezi typické projevy nekázně žáků v českých školách patří: přestupky vůči spolužákům a přestupky vůči učitelům		
	Přestupky vůči učitelům mají projevy drzosti, vulgárnosti, vandalismu, šikany.		
	Role učitele je ovlivněna: osobností učitele, odborností a odhodláním.		
	Interakce je proces, ve kterém dvě nebo více osob navzájem na sebe reagují.		
	Prostředky interakce mohou být: tělesné pohyby, gesta, mimika, řeč“		
	Na vztah učitele a žáka má vliv i zřizovatel školy.		
	Účastníci konfliktu se mohou obrátit k nějaké vnější autoritě s žádostí, aby rozhodla za ně. V takovém případě hovoříme o řešení konfliktu delegováním.		
	Intimní zóna je ve vzdálenosti od 3metrů.		
	Násilná řešení sporů nesou řadu výhod, uvedených pro aktivní řešení.		
	Vydírání patří mezi fyzické násilí.		
	Jednání, tedy řešení konfliktu diskusí mezi účastníky, má tu výhodu, že strany konfliktu berou proces i jeho výsledek do svých rukou.		



evropský
sociální
fond v ČR



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Specifika školního prostředí	Pozitivní vztah mezi učitelem a žákem má příznivý vliv na řešení konfliktů ve školním prostředí a ve školní práci žáka.		
	Ironizování a zkoušení za trest patří mezi nejčastější pedagogické nástroje řešení konfliktů ve vztahu učitel – žák.		
	Mezi tradiční kázeňské prostředky jsou řazeny např.: příklad, slovo, trest a odměna.		
	Výchova fyzickou prací patří mezi neobvyklé kázeňské prostředky.		
	Hry a zvyšování sebevědomí žáků patří mezi nevhodné kázeňské prostředky.		
Pravidla a způsoby řešení konfliktu	Pro prevenci (předcházení) konfliktů má velký význam dodržování zásad optimálního společenského kontaktu a výchova k řešení konfliktních situací v rodině, ve škole i v zaměstnání.		
	Vzájemné vztahy mezi lidmi upravuje jednak právní řád, jednak etiketa.		
	Konflikty lze velmi úspěšně řešit i tehdy, kdy jsme rozčilení, unavení nebo nervózní.		
	Konflikty bychom neměli řešit, když jsme rozčilení, unavení nebo nervózní.		
	Jakmile někdo zvýší hlas, je dobré okamžitě snížit o oktávu vlastní hlasový projev.		
	Cílem konfliktu je porážka oponenta, ne řešení problému.		
Efektivní komunikace a zvládnutí emocí při tlaku v nepříjemných situacích	V průběhu konfliktu je nutno kontrolovat slovník, snažit se nevyslovit nic, co později nelze vzít zpět.		
	Zastavovacím výrokem dáte najevo, že v konverzaci nechcete pokračovat.		
	Rozzlobeného člověka lze zvládnout i tím, že ho izolujeme.		
	Konflikt někdy dokáže motivovat a má svoje pozitivní přínosy.		
	Při řešení konfliktů rozhodně nepomáhá alkohol a drogy.		
	ÚSTUP je neasertivní technika, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní, vstřícný k druhému.		

VYHODNOCENÍ:

Za každou správně zodpovězenou otázku je 1 bod.

Plný počet = 50 bodů

Splněno = 35 bodů

Počet správně zodpovězených otázek:

Výsledek:

Hodnotitel:

Datum:



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6.1 Kritérium úspěšnosti

Kurz je vyhodnocen písemným testem v rozsahu 1 vyučovací hodiny.

Je možné získat 50 bodů.

Uchazeč složí písemnou zkoušku úspěšně, dosáhne-li minimálně 35 bodů.

Úspěšný účastník obdrží Osvědčení o absolvování kurzu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

7 Výukové materiály

Kurz DVPP pro pedagogy a vedoucí pracovníky MŠ
v oblasti osobnostního a sociálního rozvoje

OBRATNÁ KOMUNIKACE V KONFLIKTNÍCH SITUACÍCH



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úvod

Není rozumné se konfliktům za každou cenu vyhýbat.

S konflikty je nejlepší umět vycházet po dobrém, učit se s nimi žít, než proti nim bojovat. Takový pozitivní přístup ke konfliktům bude možná snazší, uvědomíme-li si význam konfliktů v našem životě v širších souvislostech.

1) ZÁKLADNÍ POJMY

Konfliktní situace nás obklopují dnes a denně. Všichni se s nimi setkáváme. Mají různou podobu. Mohou to být drobná nedorozumění, hádky i třeba fyzické napadání. Interpersonální konfliktní situace zasahují i do oblasti školství. Jedná se o velmi citlivou záležitost, protože se konflikty dotýkají výchovy a vzdělávání mladé generace.

Spor

Konflikty, které se bezprostředně týkají světa lidí, si můžeme rozdělit na dvě kategorie:

- **Spory**
- **Problémy**

Jako **spor** si můžeme označit konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení identifikují určité osoby nebo skupiny osob. Spor je prostě konflikt, ve kterém hrají důležitou roli preference různých výsledků řešení konfliktu různými účastníky nebo jejich skupinami. Problém, který je jádrem konfliktu, účastníci konfliktu částečně nebo úplně ztotožňují s účastníky, kteří hájí odlišné postoje. Spor lze proto s určitou dávkou licence označit za „personifikovaný problém“.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Jako **problém** můžeme naopak označit konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení neidentifikují určité osoby nebo skupiny osob. v případě problémů převažuje společný zájem nalézt řešení nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek. Problém lze označit za „**depersonifikovaný spor**“.
(Křivohlavý, J. - 2008)

Konflikt

Konflikt - rozpor, střet mezi protichůdnými tendencemi. S možným výskytem konfliktů je nutno počítat jak při plánování, organizování, umísťování pracovníků, tak při hodnocení, kontrole o odměňování.

Konflikt (z lat. *conflictus*, srážka) lze velmi jednoduše vnímat jako „*střet něčeho s něčím*“.

Daleko užitečnější je definice konfliktu, která odkazuje na jeho vztah k rovnováze a stabilitě systému, ve kterém konflikt probíhá:

konflikt je destabilizující aspekt systému.

Pod pojmem „*destabilizující aspekt*“ si lze představovat jakýkoliv vztah v systému, který může způsobit podstatnou změnu jeho stavu. „*Systémem*“ chápeme to, co lze definovat vůči svému okolí a uvnitř něho lze rozlišit nějaké menší části. Konfliktem můžeme „*útočit*“ na rovnováhu systému nebo může ohrožovat schopnost systému udržovat rovnováhu.

Konflikty tvoří velkou rodinu s početným příbuzenstvím. Za projev konfliktu lze považovat věci tak delikátní, jako jsou rozpaky, jak se zachovat v neznámé situaci, stejně jako je zuřící válečný konflikt.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

S ohledem na **roli** lidí v konfliktech můžeme rozlišit:

- 1) **Extrapersonální konflikty**, které probíhají mimo oblast lidské působnosti. Ke světu přírody a jejích konfliktů se uchyluje pouze proto, aby zde nacházela podobenství a vzorová řešení.
- 2) **Interpersonální konflikty**, tedy konflikty mezi lidmi.
- 3) **Intrapersonální konflikty**, odehrávající se uvnitř lidského individua.

Konfliktem tedy rozumíme **proces, ve kterém strany vnímají a prožívají rozpory v potřebách a zájmech.**

Spouštěč konfliktů

Všeobecně zahrnujeme tři složky – spouštěče konfliktu:

- **Skupinovou identifikaci** – osoby se vnímají jako členové nějaké skupiny díky jejím charakteristikám (např. členové jednoho oddělení, pobočky apod.)
- **Pozorovatelné rozdíly mezi skupinami** – např. geografické hledisko (více poboček jedné firmy v různých městech), či typ zaměření dané skupiny.
- **Frustraci** – dána soupeřením mezi skupinami, pokud má jedna skupina pocit, že nemůže dosáhnout svého cíle, ale jiná ano. Největší frustrací je pokud jedna skupina dosahuje svého cíle na účet skupiny jiné.

Spouštěče: spouštěčem - příčinou konfliktů, mohou být různé situace, každý také tyto situace bude vnímat jinak.

Všeobecně jsou to jakékoliv podněty, co jsou pro nás nepříjemné a povzbuzují nás tedy ke konfliktní situaci:

- osoby, které nám nejsou něčím sympatické – gesta, výraz, oblečení...
- slova, na která jsme hákliví



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- chování druhých – např. mlaskání, hlasitá mluva, časté používání sarkasmu, ale i arogance či agresivita
- hodnoty – nedodržení slova, neudržování pořádku, ale i střet např. náboženských hodnot apod. (Medlíková, O. – 2007)

+ Firemní faktory:

- Strukturální faktory - styl vedení, velikost skupiny, cíle, pravomoci a odpovědnost
- Komunikace – nedorozumění, nedostatek informací

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Obranný mechanismus

Každý z nás má jiné obranné a adaptační mechanismy konfliktu, jinou míru frustrační tolerance, každý je individualitou.

Situace, která u jednoho jedince vyvolá krizi a dezintegraci osobnosti, pro druhého může znamenat běžnou životní situaci zvládnutelnou běžnými adaptačními mechanismy bez vědomé kontroly. Obrannými mechanismy mohou být zcela identické projevy emocionálních reakcí.

Reakce

Závažnost konfliktu v lidském životě zvyšuje to, že k nim zpravidla dochází v těžkých chvílích, když jde o významné hodnoty, když je třeba si něco vybrat, zvolit nebo odmítnout a zároveň si člověk uvědomuje následky svého rozhodnutí.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Reakcí** na konflikt je označován psychický stav nebo chování jednotlivce v konfliktní situaci, zejména když se konflikt bezprostředně a hladce neřeší.
- **Reakci** na konflikt je možné považovat za vedlejší produkt, který se vyskytuje pouze proto, že jedinec není schopen konfliktu řešit.
- **Reakce** na konflikt může znamenat určitou „likvidaci“ konfliktu, ne však jeho řešení, protože nebyla odstraněna překážka na cestě vedoucí k cíli. Nelze proto vyloučit, že konflikt čas od času ve vědomí lidí znovu ožije.
- **Reakce** na konflikt mohou být velmi rozmanité co do obsahu i vnějšího projevu. Někteří lidé se neprojeví navenek, jiní reagují přímo bouřlivě.

Aby organismus v situaci počínajícího, probíhajícího nebo rostoucího konfliktu zachoval svou integritu a zdraví, objevují se v náročných konfliktních situacích obranné a ochranné reakce organismu.

Rozlišujeme základní typy reakce:

- reakce aktivního charakteru
- reakci pasivního charakteru

Reakce aktivního charakteru tedy útok či útěk.

V případě obranné reakce aktivního charakteru je aktivován nervus sympaticus, který vyvolává celkové zrychlení organismu i chování, objevují se příznaky jako svalové napětí, zrudnutí, pocení, zrychlené fyziologické funkce, psychomotorický neklid, zvýraznění emocí zejména zlosti a smutku, třes, nesoustředěnost, potíže s komunikací, agresivní či autoagresivní tendence a chování.

Reakce charakteru pasivního, nazýváme ji též „mrtvý brouk“

(např. mdloby či disociace od svých myšlenek a emocí).

Nervus parasympaticus je aktivován u obranné reakce charakteru pasivního. Aktivace parasympatiku u jedince způsobí celkové zpomalení fyziologických funkcí i chování.



evropský
sociální
fond v ČR



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Objevuje se strnulost, zblednutí, nevýrazná mimika, nulové prožívání či projevy emocí, snížená percepce těla, prožitky derealizace a depersonalizace, snížená schopnost chápání verbálních sdělení. (Vodáčková, D. - 2007)

Základní dvě vrozené a vývojově nejstarší reakce organismu na konflikt jsou útok a únik.

Tyto reakce vznikají na základě určité části vegetativního nervového systému - sympatiku nebo parasympatiku a představují tak stabilní dispozice jedince reagovat určitým způsobem.

Útok je aktivní variantou obranné reakce a vyplývá z aktivace sympatiku. Objevují se aktivní tendence bojovat přímo se zdrojem ohrožení nebo s náhradním objektem, nebo může být agrese obrácena i vůči sobě samému (sebeobviňování, sebevraždy).

Útok může mít řadu projevů od verbální agrese, až po agresi fyzickou. Socializovanou formou útočného chování je asertivní chování neboli jít si za svým cílem v rámci platných norem.

Únik představuje tendenci utéct ze situace fakticky, symbolicky, prostřednictvím fantazií.

Další ne zcela uvědomované obranné reakce jsou například:

- **Represe** - jedinec vytěsňuje komplexně celou prožitou situaci, myšlenky, vzpomínky i pocity.
- **Suprese** - představuje záměrné a úmyslné potlačování vzpomínek stranou což často naopak způsobuje častější myšlenky na prožitou situaci.
- **Regrese** - jedinec se stává nesamostatným a potřebuje tak pomoc od jeho sociálního prostředí.
- **Fantazie** umožňuje nahradit nesnesitelné zážitky jinými nereálnými zážitky. U dětí se projevuje jako bájevá lhavost, dítě si tak vytváří příběhy, prostřednictvím nichž se vyrovnává a kompenzuje si své nedostatky a problémy.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Popírání** znamená odmítnutí reality. Jedinec akceptuje pouze ty informace, které neohrožují jeho psychickou rovnováhu.
- **Racionalizací** si jedinec uspokojivě vysvětlí prožitou situaci prostřednictvím zdánlivě logického přehodnocení této situace nebo logickým opodstatněním jindy nerozumného chování.
- Prostřednictvím **identifikace** s jinou osobou si jedinec zvyšuje svou hodnotu, posiluje sebevědomí a tím i možnosti vyrovnání se s konfliktem.
- **Sublimace** představuje zvolení jiného sociálně přijatelného způsobu dosažení uspokojení potřeby.
- **Substituce** neboli nahrazení nedosažitelného cíle cílem dosažitelným, který však nemusí být sociálně přijatelný.
- **Projekce** představuje promítání vlastních obav, názorů, jednání a chyb do druhých lidí.
- **Rezignace** na dosažení svého cíle, který se zdá být nedosažitelný.
- **Izolace** psychického zážitku z konfliktu od jeho citového doprovodu.
(Hurst, B. - 1994 – upraveno)

Při konfliktu vyvolaném překážkou na cestě k dosažení cíle, případně uspokojení potřeb, se rozlišují tři typické druhy reakcí v úsilí ubránit své vlastní „já“

- 1) **Reakce trestající navenek** – reakce se zaměřuje na vnější překážku. Jedinec agresivně přenáší vinu na jiné osoby a věci. Průvodním jevem jsou projevy hněvu, zlosti apod.
- 2) **Reakce trestající dovnitř** – reakce se zaměřuje na vnitřní příčiny neúspěchu při dosahování cíle. Jedinec je agresivní vůči sobě. Průvodním znakem je sebeobviňování, výčitky svědomí, pocity viny, pocity vlastní neschopnosti.
- 3) **Netrestající (neobviňující) reakce – konflikt se zlehčuje.** Jedinec se snaží neúspěch podceňovat. Průvodním jevem je potlačování frustračních tendencí a projevování tendencí jiných, potlačování eticky a sociálně zaměřených činností.



evropský
sociální
fond v ČR



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Řešení

Cílem řešení konfliktu je odstranit těžkosti, překážky stojící na cestě k uspokojení potřeb a dosahování cíle, vybití vnitřní napětí vzniklé konfliktem, obnovit narušenou vnitřní i vnější rovnováhu.

- **Zvládání konfliktu.** Zbavit se konfliktu není možné. Malý neřešený konflikt, prostě jen smetený ze stolu, se po čase vrátí třeba jako konflikt vyvrálý, velkého rozsahu.
Pokud konflikt nelze odstranit, je třeba ho řešit.
- **Prevence konfliktu.** Je nutno předcházet tomu, aby se konflikt rozvinul třeba z podoby věcné do podoby konfliktu osobního.
- **Uvažovat o všech možných řešeních.**
- **Eliminovat násilí.** Způsob řešení nesmí být násilný, ale ani výsledkem řešení nesmí být násilí, nesmí nikoho poškodit.

Nutnou fází pro zvládnutí konfliktu je orientace ve vzniklé situaci a její posouzení. V případě, že je situace alespoň jedním z účastníků pocíťována jako „konflikt“, následuje akce, která může přispět k postupnému zmírňování a zvládnutí konfliktu, nebo může vést k jeho další eskalaci či vyostřování.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

MAPA KONFLIKTU – NÁSTROJ ŘEŠENÍ DLOUHODOBÝCH KONFLIKTŮ

- kdo je účastníkem konfliktu
- koho se ještě týká
- kdo a co konflikt podporuje
- jak se stalo, že jsme začali o konfliktu přemýšlet
- jak se účastníci konfliktu chovají
- v čem jsou naše názory zcela odlišné
- jaké řešení se nabízí - brainstorming (burza nápadů, metoda skupinového tvůrčího myšlení)
- co by mohli pro řešení konfliktu udělat všichni zúčastnění
- může nám někdo pomoci konflikt vyřešit



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2) VZNIK A VÝVOJ KONFLIKTU

Vznik konfliktu

Konflikt je přirozený fenomén, který do lidského světa patří (přirozeně i do mateřské školy).

Nelze jej zakázat nebo zlikvidovat. Jde o legitimní psychologické a sociálně – psychologické jevy a jako takové je nutno je vnímat a k nim přistupovat. Je proto dobré umět s nimi vycházet, umět s nimi žít, ne proti nim bojovat. Konflikty jsou zde proto, že lidé jsou odlišní, mají odlišné požadavky, zájmy, postoje, prosazují právo na vlastní názor a svobodu slova. Je užitečné tyto odlišnosti respektovat, neboť jsou nejen přirozené, ale i prospěšné.

POZITIVNÍ PŘÍNOS KONFLIKTŮ

Konflikt často slouží jako odrazový můstek skutečně tvořivého řešení.

- Motivuje
- Vyjasňuje postoje
- Zvyšuje kvalitu rozhodování
- Zvyšuje angažovanost
- Podporuje spontaneitu v komunikaci
- Posiluje produktivitu
- Pomáhá zvyšovat tvořivost

Konflikt je v sociálních jevech potenciálně přítomen stále, aktuálně se však opakuje cyklicky. Přítomnost konfliktu zatěžuje danou sociální skupinu, ale protože je současně hledáním a sjednocováním, může se stát zároveň zdrojem něčeho nového a nové rovněž může vytvořit, ať je zvládán nebo ne.

Toto však platí pro konflikt projevený, nikoliv skrytý (latentní).

V latentní podobě není konflikt řešitelný, k tomu potřebuje nejdříve propuknout, což se neobejde bez konkrétního podnětu – spouštěče konfliktu.



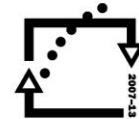
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vývoj konfliktu

Vývoj konfliktu v devíti stupních

- I. Fáze**
1. Snaha o kooperaci při občasném odklonu k napětí a stresu.
 2. Polarizace zájmu a debaty.
 3. Situace „žádná slova, ale činy“.
- II. Fáze**
4. Starost o reputaci a zisk podpory.
 5. Boj se „zakrytou tvář“.
 6. Dění ovládá strategie výhružek.
- III. Fáze**
7. Systematické a zničující údery na potenciální sankci.
 8. Cílené výpady na nervový systém protivníka.
 9. Totální zničení sebe i partnera.

V prvních dvou fázích bývá obnova narušených sociálních vztahů možná.

Ve třetí fázi pouze za cenu „vyřazení nebo vyloučení“ jednoho ze soků z konfliktu.

Není-li konflikt řešen a rozvine se do 9. stupně, pak v něm není vítěze, ale pouze poražení. (Plamínek, J. - 2006)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Základní typy konfliktů

Konflikty lze kategorizovat podle různých kritérií.

Základní členění může být:

- podle počtu osob, kterých se konflikt týká;
- podle psychologických charakteristik;
- podle povahy konfliktu;
- podle prožívání konfliktové situace;
- podle orientace (situování) konfliktu.

Podle prožívání konfliktové situace

- **konflikty mobilizující** – stenické (provázené například hněvem, zlostí) vedou k soustředění sebevědomí a povzbuzují k aktivitě. Příklad: Učitel ve třídě napomenul žáka za opětovný pozdní příchod do školy. Žák má sice na učitele vztek, ale protože se jednalo o kritiku oprávněnou, a navíc vtipně formulovanou, soustředil veškeré úsilí na to, aby nezavdal příčinu pro obdobný výstup.
- **konflikty demobilizující** – astenické (doprovázené například strachem) vedou ke ztrátě sebevědomí a zbrzdění aktivity člověka. Příklad: Žák první třídy má strach ze starších spolužáků, kteří mu na cestě do školy ubližují. Místo toho, aby se svěřil rodičům nebo učiteli, přestane chodit do školy.

.....

.....

.....

.....

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Z hlediska orientace (situování) konfliktu:

- **konflikty vnější** – týkají se určitého společenství lidí, jsou nesené a řešené mezi nimi. Toto jsou konflikty vpravdě sociální. O vnějším konfliktu se hovoří tehdy, když vnější prostředí klade na chování člověka protikladné požadavky. Hovoříme o něm také tehdy, když nastává spor lidí v kolektivu, protože každý prezentuje jiné stanovisko nebo usiluje o dosažení jiného cíle. Konflikt se navenek odrazí v chování reprezentantů jednotlivých stanovisek nebo cílů.
- **konflikty vnitřně – vnější** vznikají při střetu mezi vnějším požadavkem na chování a vnitřní tendencí člověka chovat se jiným způsobem. Vnější, především sociální prostředí klade konkrétní nároky, požadavky na chování a činnost člověka. Člověk se však s nimi může dostat do rozporu, pokud se u něho aktualizuje opačná, protichůdná tendence reagování. Konflikty vnější a vnitřně-vnější mohou být povahy věcné nebo osobní, případně mohou obsahovat prvky konfliktu věcného i osobního. Výchova člověka představuje neustálý sled vnitřně – vnějších konfliktů a vyrovnávání se s nimi.
- **konflikty vnitřní** – nastávají tehdy, když v člověku samotném vznikají protichůdné tendence k jistému chování, činnosti nebo jednání.

Vyskytne-li se současně několik konfliktů (dojde k jejich navrstvení), **je zvláště důležité rozlišit příčiny jednotlivých konfliktů od jejich následků.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

VNITŘNÍ KONFLIKTY – DRUHY VNITŘNÍCH KONFLIKTŮ

- **Konflikt APETENCE – APETENCE** (konflikt přitahování – přitahování).

Před jedincem stojí dva zcela žádoucí, ale navzájem neslučitelné cíle, člověk se musí rozhodnout mezi pozitivními alternativami. Modelový vzor tohoto konfliktu je zobrazován v historce o oslovi, který stál mezi dvěma kupkami sena a nemohl se rozhodnout, ze které by měl žrát. Zvládnutí tohoto konfliktu je pro jedince relativně snadné. i když samo napětí, vyvolané nemožností uspokojit současně oba motivy (jít do kina i do divadla), je prožíváno nepříjemně. Vědomí toho, že volba kterékoliv alternativy přinese subjektivní zisk a z něj plynoucí uspokojení, činí z tohoto typu konfliktu nejméně frustrující.

- **Konflikt APETENCE – AVERZE** (konflikt přitahování – odpuzování).

Jde o konflikt mezi protikladnými tendencemi spojenými s tímž motivačním objektem. Cíl má současně pozitivní i negativní motivační hodnotu. Osoba by ráda dosáhla určitého cíle, ale pro nepříjemné doprovodné jevy by ráda od této cesty upustila (například přání udělat dobře zkoušku, ale nemuset se na ni učit). Podstatným znakem tohoto typu konfliktu je tzv. ambivalence (prožitek protikladných tendencí současné přitažlivosti i odpudivosti motivačního objektu). Jde o poměrně častý typ motivačního konfliktu.

- **Konflikt AVERZE – AVERZE** (odpuzování – odpuzování).

Jde o konflikt s nejintenzivnější zátěží. Jeho podstatou je nezbytnost zvolit jednu ze stejně nepříjemných, nežádoucích alternativ. Při volbě kterékoliv z nich dochází k subjektivní ztrátě. Obě alternativy rozhodnutí se zdají stejně nemilé (např. jít k zubaři nebo snášet bolest zubů).

(Hurst, B. - 1994 – upraveno)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3) PSYCHOLOGICKÉ CHARAKTERISTIKY

Psychologické charakteristiky konfliktu

Vnímání konfliktů je ovlivněno různými hodnotami, názory, kulturními rozdíly.

Při konfliktních situacích do sebe vždy narazí neslučitelné záležitosti, kterými jsou cíle, přání, očekávání. Snažíme se, osobu, se kterou jsme v konfliktu, přesvědčit o svém názoru. Pokud to nepřipustí, vnímáme ji jako tvrdohlavou a nechápavou. Úsudky, které si tvoříme o chování druhého, vnímáme jako realitu, ne jako domněnky. Domněnka se rychle stává jistotou, proto máme v konfliktních situacích s druhými lidmi pocit, že jsme v právu. Míváme sklon vidět všechno z našeho pohledu, nezabýváme se tím, co se děje v tom druhém.

Podle extrémní dominance určité psychologické charakteristiky dělíme konflikty na:

(Křivohlavý, J. - 1988 – upraveno)

- konflikty představ,
- konflikty názorů,
- konflikty postojů,
- konflikty zájmů,
- konflikty smíšené.

konflikty představ - střet různých počitků, vjemů nebo představ.

Příklad: Rodiče hovoří s učitelem o studijních výsledcích svého syna a předpokládané známce na pololetním vysvědčení. Každá strana má svou představu o znalostech potřebných na výbornou a dobrou. Protože se jejich představy nekryjí, může dojít ke konfliktu.

O konfliktech představ hovoříme ve všech případech, kde dojde ke střetnutí různých počitků, vjemů nebo představ. Značný vliv na to, jakou představu si vytvoříme, má role vnímání. Dva lidé se mohou dívat na tutéž věc zcela jinak, jejich představy se



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

liší. Představa musí být zpracována. Při zpracování představy dochází ke zkreslování, na němž se podílí očekávání, fantazie.

Předcházet konfliktům představ můžeme pomocí dvou hlavních zásad prevence:

- Zřetelně říci, co si představuji, řeknu-li ..., ověřit si, jak mi druhý rozumí,
- Nebát se a zeptat se druhého, co si myslí, když říká ...

.....

.....

.....

.....

konflikty názorů - střet určitých představ spojených s hodnotícím soudem.

Příklad: Dva hodnotitelé - oponenti hodnotí závěrečnou práci studenta. První z nich se domnívá, že práce svým rozsahem i obsahem vyhovuje předepsaným požadavkům, druhý oponent je opačného názoru.

Názor se liší od představy tím, že spojíme určitou představu s hodnotícím soudem. Rozdílné názory jsou přijímány jako něco přirozenějšího než jiné rozdílnosti.

.....

.....

.....

.....

konflikty postojů – střet názorů, které jsou emocionálně zbarveny.

Příklad: Dva přátelé stojí v galerii před obrazem známého malíře a diskutují o jeho umělecké kvalitě. Přestože oba uznávají jeho vysokou uměleckou hodnotu, pouze jeden z nich by si přál mít obraz doma. Druhý by si tento obraz doma na zeď nepověsil.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Postoj je názor zabarvený osobním citovým vztahem. v situaci emocionálně nabitě jsou lidé daleko citlivější ke všem zdrojům emocionálních signálů, je třeba si dávat pozor na neverbální projevy.

.....

.....

.....

.....

konflikty zájmů – jde o střet motivací, hnacích sil v člověku. Nebezpečí konfliktu zájmů hrozí vždy, je-li něčeho málo a je třeba o něco soupeřit. Může jít o málo místa ve dveřích, v autobuse, o málo bytů, málo lásky, málo pozornosti. Oba chtějí totéž, ale jenom jeden to může mít. Spory mezi mládeží a staršími spoluobčany o místo k sezení v autobuse či tramvaji jsou na denním pořádku. Vyhozeným příkladem konfliktu zájmů je souboj. Ke konfliktu zájmů může dojít také v situaci, kdy jeden chce něco jiného než druhý, ale přitom jsou spolu spojeni.

Příklad: Dvojice jedoucí v autě se musí na křižovatce rozhodnout, kam pojedou. Jeden chce jet doprava a druhý doleva. Nikdo z nich nechce z auta vystoupit, ani ustoupit tomu druhému.

Příkladem konfliktu zájmů je souboj, duel. Jde o střetnutí typu „buď já, nebo ty“ ve vyhozené formě, který může nabývat různých forem. Konflikty interpersonálních zájmů tvoří nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů, mají nejtěžší důsledky pro zdraví jedinců i skupin.

.....

.....

.....

.....



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

konflikty smíšené – jde o nakupení, prorůstání nebo propojení jednoho druhu konfliktu s jiným, s jejich vzájemnými vazbami a závislostmi. Tyto druhy konfliktů se v praktickém životě vyskytují mnohem častěji, než konflikty předcházejících „čistých“ typů.

Příklad: Konflikt postojů na pozadí konfliktu názorů. Rodiče hodnotí negativně úroveň mateřské školy, aniž by uváděli argumenty. V pozadí tohoto jejich postoje mohou být antipatie k učitelce jejich syna.

Pozn.:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ZDROJE KONFLIKTŮ A MOŽNÁ ŘEŠENÍ

- **v osobnosti a sociálním chování jednotlivců** - potíživé, nesnášenlivci, osoby se špatným vztahem k ostatním, se sklony k násilí, náboženští a političtí agitátoři, paraziti, moralisté.
 - **Řešení:** snaha o usměrnění, vyčlenění z kolektivu.
- **nedorozumění** - příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení úkolů.
 - **Řešení:** vzdělávání pracovníků, komunikace, provádění práce.
- **nedostatky personální práce** - v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení na pracovní místo, nedostatky v hodnocení, povyšování, odměňování, zanedbávání dalšího vzdělávání pracovníků.
 - **Řešení:** změna personální politiky a praxe.
- **ve stylu vedení lidí v organizaci** - direktivní prvky, sklon k byrokracii, nedostatečné respektování práv zaměstnanců, jejich zájmů, kastovnictví.
 - **Řešení:** změna, zlepšení stylu vedení lidí.
- **v umístění pracoviště a pracovních podmínkách**
- **příčiny mimo podnik** - životní podmínky zaměstnance.
 - **Řešení:** pomoci zaměstnanci překonat složitou situaci.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Specifika reagování předškolních dětí – žáků MŠ v konfliktu

Příčin konfliktů je mnoho, patří sem například nevhodné chování žáků, špatné mezilidské vztahy. Je rovněž mnoho faktorů, které vznik konfliktních situací ovlivňují. Ovlivňujícím faktorem může být například klima oddělení / třídy / celé MŠ, nízké sociokulturní rodinné prostředí dítěte apod.

Na základě těchto příčin můžeme zcela logicky očekávat individuální reakce žáků v konfliktních situacích.

1) Nevhodné chování předškolních žáků jako jedna z příčin konfliktu

- Spory a konflikty mezi dětmi,
- vulgarismy,
- vyrušování,
- nevhodné chování k učiteli,
- odmítání pracovat,
- lež.

Konflikty mezi učitelem a žákem mimo jiné vznikají podle učitelů v důsledku toho, že musí řešit konflikty mezi dětmi navzájem, jako je třeba fyzické či slovní napadání se, a tímto zásahem a řešením sporů se dostávají do konfliktu s žáky oni sami. Další příčinou jsou vulgarismy. Někteří žáci používají vulgární slova v hovoru mezi sebou docela běžně, nevhodnými poznámkami narušují průběh činností a mnohdy jsou tyto poznámky směřovány i na adresu učitele, což svědčí rovněž o malém respektu k učiteli. Malý respekt k učiteli se může a nemusí projevit i tím, že žák odmítá plnit zadané úkoly.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2) Další příčiny

- unavený žák, unavený učitel,
- klima oddělení / třídy / MŠ,
- dítě bez povinností,
- nerespektování učitele,
- lenost či nezájem dítěte,
- nevhodná otázka,
- nechápající žák,
- zvýšení sebevědomí,
- zábava, emoce.

3) Ovlivňující faktory

- nálada,
- rodina,
- klima třídy / oddělení / MŠ, kolektiv,
- problémové dítě,
- určití žáci, spolužáci,
- krátkodobá paměť,
- myšlení.

Vznik konfliktů a jejich řešení ovlivňuje více faktorů. Důležitým faktorem, který ovlivňuje vznik, průběh i řešení konfliktů je samotné osobnostní vnímání, myšlení, krátkodobá paměť, sebehodnocení, emoční prožívání jedinců. (Šafařová, M. – 2004)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zvládání nežádoucího chování žáků během konfliktu

Výchovné a sociální možnosti

- možnost výchovného opatření,
- možnost napomenutí,
- jednání s rodiči,
- spolupráce s rodiči,
- domluva,
- poznámka.

Podle učitelů není moc možností, jak konflikty s žáky řešit. Mnohdy pokud navrhnou výchovné opatření, napíší poznámku, pozvou rodiče do školy, nevidí zájem rodičů ani žáků o zlepšení chování. Pro některé rodiče je obtěžující a zbytečné spolupracovat s učiteli, nejeví zájem o prospěch a chování svého dítěte. Jedná se především o žáky z nízkého sociokulturního prostředí.

(Mareš, J. a Křivohlavý, J. - 1995)

Učitelé MŠ však nemají k dispozici tyto podpůrné pedagogické nástroje pro řešení konfliktů.

Okamžité řešení konfliktu

- rychlé řešení,
- řešení na místě,
- drobné konflikty sám, vážnější konflikty s pomocí,
- řešení záležitosti na osobnosti žáka.

Většinu konfliktů řeší učitelé ihned sami na místě před celým kolektivem. Jedná se většinou o malé konflikty. Konflikty většího rázu pak řeší s metodikem školní prevence, výchovným poradcem a s ředitelem MŠ.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4) ROLE V KONFLIKTU

Vztah jedinec a konflikt

Jedinec se v konfliktní situaci orientuje zcela specifickým způsobem a jeho projevy v konfliktu mohou být ovlivněny následujícími vztahovými atributy:

- **Právo na názor.** Člověk má svůj vnitřní svět myšlenek a názorů. Tento vnitřní vesmír je tím nejsoukromějším, co každý z nás má. Náš vnitřní svět myšlení nám může vzít jen nemoc, úraz nebo smrt. Na počátku cesty k rozumnému pohledu na konflikty je užitečné přiznat, že každý člověk má právo na vlastní myšlenky, názory a zájmy. Má právo svobodně a originálně myslet. Jde zcela jistě o jedno z nezákadnějších lidských práv.
- **Svoboda slova.** Člověk pouští ostatní do vnitřního světa svého myšlení jen tehdy, když se k tomu sám rozhodne. Rozhodne-li se však sdělit výsledky svého přemýšlení, své názory ostatním, nemělo by mu v tom být bráněno. Každý názor a každá myšlenka má právo být vyjadřována a šířena volně, bez omezení. Je-li svoboda slova omezována, je to spolehlivá známka toho, že společnost onemocněla. Je to známka její slabosti. Čím je více nových myšlenek, tím je myšlenkové bohatství společnosti větší. Zákazy, tabu, cenzura toto snižují. Špatná myšlenka má živořit na okraji zájmu společnosti ne proto, že je cenzurována, ale protože je špatná. Tento přístup k argumentům je nejlepší z hlediska řešení konfliktů. Princip, vyjádřený známou sentencí „nesouhlasím s tvými názory, ale budu bojovat za to, abys je mohl říkat,“ se v různých mutacích objevuje v každém osvícenějším období lidských dějin.
- **Respekt k odlišnostem.** Názory a zájmy různých lidí se mohou lišit. Odlišné názory nemá smysl negovat, zesměšňovat, dokonce ani ignorovat. Má smysl jim naslouchat, přemýšlet o nich, a především je respektovat, stejně jako jejich nositele.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Prospěšnost odlišností.** Odlišnosti nejsou jen přirozené, jsou dokonce velmi potřebné. Do posledního písmene stejný názor může mít cenu jako váha při rozhodování. Je však bezcenný pro tříbení tohoto názoru. Teprve odlišnosti katalyzují vznik nových nápadů. Bez odlišností názorů by pravděpodobně vyschl pramen lidské invence.
- **Legitimita konfliktů.** Je zcela normální, že mezi lidmi vznikají názorové odlišnosti. Je-li přirozené a legitimní mít vlastní názory a zájmy a je-li stejně přirozené, že tyto názory a zájmy bývají různé, je zřejmě také přirozené a legitimní, že existují i konflikty. Konflikty jsou tedy zcela přirozenou, legitimní součástí života. Patří k němu jako k vodníkovi červené boty a stará vykotlaná vrba.

Jednotlivé role v konfliktu a jejich podstata

Jednotlivé role účastníků konfliktu ve školním prostředí je determinováno pozicí, autoritou a osobností účastníků.

Učitelé se shodují na tom, že konflikty vyvolává převážně žák, i když připouštějí, že konflikty mohou vyvolávat i učitelé.

ŽÁK:

Z hlediska konfliktu ze strany žáka je velmi častým projevem forma nekázně:

Mezi typické projevy nekázně patří:

- a) přestupky vůči „spolužákům“:** vulgárnost, šikana, rvačky, krádeže, poškozování osobních věcí spolužáků, pomluvy, odmítání pomoci spolužákům, úmyslné bojkotování práce ve skupině, svalování viny na druhé.
- b) přestupky vůči učitelům:** drzost (včetně odmítání zvednout papírek, změnit místo), vulgárnost, vandalismus, šikana (řada učitelů zažívá šikanu ze strany žáků), krádeže, fyzický útok, lhaní, pomlouvání, házení petard, házení věcí po učitelích, zapomínání pomůcek, nepozornost, provokace šířením

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

neidentifikovatelných zvuků a pachů, nepořádnost, odbývání práce, nedbalost, simulantství, nepřezouvání se, a ostatní kázeňské přestupky.

Pozn.: výčet je omezen pouze na možný výskyt z hlediska věkové struktury v MŠ.

UČITEL:

Role učitele především ovlivněna teorií 3O:

- osobnost (vyzrálý sociální projev jedince)
- odbornost
- odhodlání

Klíčové pro osobnost učitele jsou tyto další komponenty:

- psychická odolnost (*„rezistence vůči dezintegrujícím vlivům, vzhled do podstaty a povahy problémových situací, odpovídající inteligenční úroveň, kreativita, operativní myšlení“*)
- adaptabilita a adjustabilita (*„schopnost alternativního řešení situací, psychická flexibilita“*)
- schopnost osvojovat si nové poznatky (*„učit se, schopnost účinně regulovat své vnitřní a vnější aktivity – s ohledem na aktuální situační kontexty“*)
- sociální empatie a komunikativnost (Gavora, P. 2005 – upraveno)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Role učitele a předškolního žáka v konfliktu

Základními činiteli procesu výuky a výchovy jsou učitel a žák.

Učitel má zpravidla u svých dětí – žáků MŠ velkou autoritu. Má možnost jim pomáhat a velmi prospívat, ale může jim svým nevhodným přístupem i uškodit. Žáci jsou vůči jeho působení prakticky bezbranní, pokud by se k nim učitel choval nevhodně, nejsou schopni si na něj s patřičnými argumenty stěžovat, z čehož plyne velká zodpovědnost učitele.

Učitel působí na žáka celou svou osobností, vzájemně mají vztah osobní. Tyto vzájemné mezilidské vztahy nazýváme interakcí.

„Interakce je proces, ve kterém dvě nebo více osob navzájem na sebe reagují. Prostředky interakce mohou být: tělesné pohyby, gesta, mimika, řeč“. Předávání informací při interakci nazýváme komunikací. Pro učitele je důležité věnovat pozornost především **pedagogické komunikaci**.

Důležitou roli ve vztahu učitel - žák mají mimo jiné osobnostní vlastnosti učitele i žáka a oboustranný respekt. Důležitý vliv na tento vztah mají také rodiče žáka a spolužáci a stejně tak školní prostředí. V esteticky příjemném, čistém a dobře vybaveném školním prostředí se žáci i učitelé cítí spokojeněji.

(Gavora, P. 2005 – upraveno)

Teoretické příklady chování v jednotlivých rolích

Při řešení konfliktních situací se opakuje v různých variantách několik „nápadů“. Nejjednodušší z těchto nápadů je nedělat nic a čekat, že se konflikt vyřeší sám i při nečinnosti těch, kterých se týká. Aktivní řešení konfliktů v zásadě bývá variací na motivy soutěžení uvnitř kruhu subjektů zainteresovaných v konfliktu, spolupráci mezi těmito subjekty nebo vnější intervence do kruhu těchto subjektů. Rozeznáváme:



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pasivita

Někdy se problém vyřeší spontánně, sám od sebe, během času. Spoléhat se na toto pasivní řešení je však nebezpečné, neboť je zřejmé, že spontánní, náhodné řešení konfliktu může být pro mne jako pasivního účastníka nepříznivé, nehledě na to, že často může být nepříznivé pro všechny zúčastněné. Jsou případy, kdy nečinnost je tím nejlepším řešením. Brouk, který předstírá, že je mrtvý, řeší nemožnost uniknout nebezpečí právě nečinností, tedy způsobem, který vyšel vítězně ze zkoušky přírodním výběrem. Člověk odmítající jít k lékaři při zjevných příznacích choroby poskytuje příklad právě opačný, protože nečinnosti pro něho může mít neblahé následky. Existuje ještě řešení konfliktů losem. Náhoda rozhoduje o tom, co se má stát, ale účastníci konfliktu již do velké míry berou do svých rukou proces rozhodování o tom, jakým způsobem a kdy se náhoda při řešení projeví. Jde o pokročilejší způsob řešení, který je pasivní z hlediska věci, ale aktivní z hlediska procesu.

Násilí

Násilná řešení sporů nesou řadu nevýhod, uvedených pro pasivní řešení. Bez ohledu na rozsah násilí, který se může pohybovat od promyšlené slovní urážky až po globální válečný konflikt, jde o řešení krajně nevhodná. Fyzické násilí se může odbývat bez dodržovaných pravidel. Psychické násilí je záluďnější, protože je často méně patrné. Typickým příkladem je vydírání, verbální napadení soupeře, slovní potyčky a urážení.

Delegace

Účastníci konfliktu se mohou obrátit k nějaké vnější autoritě s žádostí, aby rozhodla za ně. Tím na tuto autoritu delegují právo rozhodnout o svých věcech. Někdy může být tato delegace pro konkrétní typy konfliktů trvalá - například když občané volí své zástupce do parlamentu. Nejběžnější vnější autoritou, která řeší konflikty, je ovšem



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

soud. Často se dostává do role vnější autority i jednotlivec - třeba jako expert, nadřízený, rodič nebo učitel.

Z hlediska procesu je klíčové, zda se vnější autorita při rozhodování řídí pouze svým vlastním úsudkem, nebo zda je při rozhodování povinna respektovat určitá předem daná pravidla. Zřejmou nevýhodou jakéhokoliv mocenského řešení je, že bývá přijímáno s rozpaky. Pravděpodobnost, že se protistrany ztotožní s takovým rozhodnutím, je menší, než když rozhodují samy.

Jednání

Jednání, tedy řešení konfliktu diskusí mezi účastníky, má tu výhodu, že strany konfliktu berou proces i jeho výsledek do svých rukou. Tím je myslitelný výsledek, s nímž bude spokojená většina, ba i všichni účastníci.

Srovnání

První řešení je málo efektivní a aktivní. Druhé řešení zase zjevně obsahuje nebo alespoň připouští nežádoucí násilné prvky. Třetí řešení neumožňuje účastníkům konfliktu kontrolovat proces a výsledek řešení. Nejlepší parametry nabízí způsob čtvrtý - řešení konfliktů jednáním.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5) SPECIFIKA ŠKOLNÍHO PROSTŘEDÍ

Řešení konfliktů ve vztahu učitel – žák

Vztah mezi učitelem a žákem se podílí na kvantitě a kvalitě výchovně vzdělávacího procesu a spoluurčuje jeho výsledky. Jde o vztah v podstatě asymetrický. Nevýhodný bývá spíše pro žáky než pro učitele, zejména při konfliktech. Kvalita vztahů mezi učitelem a žákem se odrazí na duševní rovnováze obou

Vztahy mezi učiteli a žáky mohou být oboustranně stresující. Učitel je autoritou, která má určitou moc, a tudíž může dítě různým způsobem ovlivnit

Vztah učitele k žákům je spoluurčován řadou faktorů, jako jsou například osobnostní vlastnosti učitele, jeho osobní situace, vztah žáka k učiteli, věk, pohlaví, rodiče žáka, apod.

Rovněž vztahy žáků k pedagogům ovlivňuje řada faktorů. Důvěra a kladný vztah k mladým učitelům. Kladné postoje si žáci vytvářejí k učiteli rovněž podle toho, jestli u něj nacházejí vlastnosti, které mu vyhovují, které kladně hodnotí. Žákův vztah k učiteli může ovlivnit mínění třídy, rodiny, kamarádi. Kladný vztah žáka k pedagogovi se vytváří většinou pomaleji a postupně, záporný vztah však může vzniknout rychleji.

Jedním z důležitých faktorů řešení konfliktů ve vztahu učitel a žák, který skrytě nebo zcela výrazně zasahuje do této problematiky je rodič a rodinné prostředí a výchova.

Specifické možnosti řešení konfliktů na školách

Učitelé řeší konfliktní situace různými způsoby jako například napomenutím, poznámkou. Někteří učitelé využívají při řešení konfliktů spolupráci se svými kolegy, jiní řeší konfliktní situace sami. Někteří učitelé řeší konflikt s žákem před celou třídou, jiní dávají v určitých situacích přednost řešením konfliktu v soukromí.

Příčiny a důsledky konfliktů mezi učitelem a žákem je možné rozdělit do několika subkategorií



evropský
sociální
fond v ČR



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nejčastější možností řešení konfliktů ve školním prostředí z hlediska odbornosti a autority učitele směrem k žákovi je používání následujících prostředků:

- Kázeňské prostředky
- Neobvyklé kázeňské prostředky
- Nevhodné kázeňské prostředky

Kázeňské prostředky

Existuje celá škála kázeňských prostředků. Dříve, než se podíváme na ty klasické, jako jsou například odměna a trest, soustředme se na šest současně nejdoporučovanějších. Jsou vhodné jak z hlediska psychologie tak i sociologie a můžeme je tedy nazvat **moderními**

- **zvvyšování sebevědomí předškolních dětí:** postupy a hry, jak pomoci žákům MŠ s nízkým sebevědomím (ti bývají často terčem posměchu nebo si kompenzují nedostatek sebevědomí neukázněným chováním aj.)

Příkladem takových aktivit může být hra tzv. *kouzelná krabička*, která je vhodná především pro menší děti. Spočívá v tom, že děti nahlíží do učitelem zhotovené kouzelné krabičky, na jejímž dně je upevněno zrcátko. Učitel vytvoří příjemnou atmosféru a shromáždí se s dětmi v kroužku. Uvede aktivitu například slovy, že přinesl pomůcku, která nám dokáže zjistit, kdo je velmi důležitý, potřebný a zvláštní pro každého z nás. Všechny děti mohou nahlédnout do krabičky, ale prvně nemohou nikomu prozradit, koho viděly. Aktivitu učitel doprovází dalšími stimulujícími komentáři a závěrem vše shrne, vysvětlí a podá tak, aby každé dítě pochopilo, že je jediné originální a samozřejmě důležité, ať je již jakékoliv.

- **pěstování důvěry a spolupráce mezi dětmi:** aktivit na podporu a budování důvěry v druhé je spousta, jistě se nám jich vybaví mnoho z letních táborů či ze skautu. K těm známým patří například cvičení, kdy si děti poskytují



evropský
sociální
fond v ČR



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

vzájemnou záchranu (př. padání nazad), další mohou být např. hry, kdy se musíme spolehnout jeden na druhého, svěžit se mu do jeho rukou (př. oči zavázané šátkem a druhý vás provádí překážkami či jen budovou)

- **rozvíjení pozornosti, soustředěnosti a sebeovládání žáků MŠ:** vtipně a nejen k nácviku pozornosti, ale i k odlehčení v hodině může sloužit aktivita zvaná *zrcadlo*. Jeden z žáků při ní představuje kupříkladu sám sebe ráno v koupelně a druhý jeho zrcadlo – tato technika je vhodná i kupevnění přátelských vazeb ve skupině.
- **učitelův výchovný styl:** styl učitele se rozlišuje především podle toho, jak učitel respektuje osobnost žáků, jak je spravedlivý, jakým způsobem nechává žáky projevat se a jak uznává jejich práva a důstojnost. Zda zachovává klid, zda je nervózní či úzkostný nebo jak moc podporuje samostatnost a jejich podnikavost, zda se na ně spíše snaží působit svým vlastním příkladem a ne jen striktními povely a zákazy.

Neobvyklé kázeňské prostředky

- pohrůžka rozhovorem s rodiči;
- stržení bodů pro družstvo, jehož je žák v rámci oddělení MŠ členem;
- preventivní vyhlášení trestů, než dojde k přestupku;
- žák MŠ si musí sám na sebe vymyslet trest na odpovídající úrovni, tj. samostatné posouzení závažnosti a odpovědnost za ni vyjádřená mírou uložené práce;
- výchova fyzickou prací (úklid náradí, rovnání a třídění hraček);
- udělování žlutých a červených karet jako při fotbale;
- metoda tří napomenutí: při nekázni celé skupiny oznamuje postupně učitel napomenutí a při třetím napomenutí provádí celá třída za trest nějakou práci;



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- „zatažení“ celého kolektivu do konfliktu tak, aby „delikventa“ odsoudili vrstevníci a ne učitel z pozice vyšší instance.

Nevhodné kázeňské prostředky!!!

- ironie, zesměšňování žáků,
- zkoušení (přednesu básničky) za trest,
- sprosté nadávky,
- hrozby fyzického rázu, tělesné tresty.

Jak ze samotného názvu vyplývá, jedná se o nevhodné kázeňské prostředky, které v případě použití v konfliktní situaci vyvolají ještě hlubší konflikt. Uvádíme je zde pouze jako komplexní výčet možných prostředků. (Šafářová, M. 2004 – upraveno)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6) PRAVIDLA A ZPŮSOBY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Prevence před vznikem konfliktu

Pro prevenci (předcházení) konfliktů má velký význam dodržování zásad optimálního společenského kontaktu a výchova k tzv. neztrátovému řešení nutných konfliktních situací v rodině, ve škole i v zaměstnání.

Vzájemné vztahy mezi lidmi upravuje jednak právní řád, jednak etiketa – normy společenského chování.

Dodržování právního řádu a etikety, jakož i zásad morálky a úcty k člověku napomáhá předcházet konfliktům.

Porušení morálních zásad vyvolává jejich nedůvěru, případně i osobní odpor a averzi. Albert Schweitzer zastával názor, že etika není nic jiného než úcta k člověku a životu.

Základní obecná pravidla při řešení konfliktů:

- Konflikty bychom neměli řešit, když jsme rozčilení, unavení nebo nervózní.
- Nikdy bychom neměli zapomenout na to, že hlavním a jediným cílem rozhovoru v situaci konfliktu je hlouběji poznat toho druhého, jeho vnímání a chápání situace.
- Je třeba neustále kontrolovat zbraně, "zda nejsou smrtelné."
- Jakmile někdo zvýší hlas, je dobré okamžitě snížit o oktávu vlastní hlasový projev.
- Nikdo se ještě nedokázal "hádat" v altové či basové poloze hlasu.
- Měli bychom řešit soukromé věci v soukromí.
- Je třeba okamžitě přestat, když si jeden přeje rozhovor ukončit.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Je také dobré se dohodnout, po vyhlášení příměří, že v rozhovoru budeme pokračovat, až oba dojdeme k závěru, že záležitost potřebujeme ještě prohovorit.

Charakteristiky a specifika řešení problémů

Každý člověk má, jak už bylo uvedeno, tendenci využívat převážně určitý styl řešení konfliktů. Ve skutečnosti je však lépe, když využívá více stylů, a to podle toho, který ze stylů je v dané situaci vhodný. **Obecně nejvhodnější je sice spolupráce**, ale není tomu tak v každé situaci.

Soupeření (konfrontace):

agresivní a nekooperativní styl, sledování pouze vlastních zájmů a nerespektování druhé strany, tendence k jednání výhra – prohra, kdy např. jedna strana využívá své moci pramenící z pozice, využívání manipulace (např. návrh, že věc bude postoupena nějaké komisi) nebo prosté ignorování požadavků druhé strany, vede ke vzniku nepřátelství a touhy po odplatě.

Vyhýbání se:

podceňování vlastního zájmu a nerespektování zájmu druhého, tudíž nekooperativní styl, vycházející z přesvědčení, že jakýkoliv konflikt škodí, zpravidla spojeno s obavou z negativních emocí a následného stresu, v ostatních vyvolává silnou frustraci, protože věci se neřeší, jsou obcházeny.

Přizpůsobování se (ústup):

neprosazující se, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní styl, vstřícný k druhému, zájmy druhého jsou řazeny nad zájmy svoje, pro zachování klidu a míru je jedna strana ochotna k obětem, při návykovém chování tohoto stylu člověk začne být zneužíván druhými, protože je o něm známo, že ustoupí.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Kompromis:

mírně sebezprosazující a mírně kooperativní, obě strany se vzdávají části svých zájmů ve prospěch dohody, není vítězů ani poražených, jeden ústupek se vyváží jiným, něco je obětováno ve prospěch společného cíle nebo zájmu, používají-li tento styl manažeři často, mají podřízený pocit „ulamování hrotů“, mohou tím ztrácet respekt.

Spolupráce:

sebezprosazující se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany, společná práce na vzájemně výhodném řešení.

Kdy jsou vhodné tyto styly?

Soupeření:

- když je nutná rychlá a rozhodná akce
- když je nutné prosadit nepopulární opatření
- v záležitostech obecného zájmu, jste-li si jisti, že vaše řešení je správné
- tam, kde by byl jiný postup považován za slabost

Vyhýbání se:

- když jde o maličkost a jiné záležitosti jsou naléhavější
- když nevidíte žádnou šanci uspokojit své zájmy
- když ztráty z potenciálního rozjitření konfliktu jsou větší než přínosy z jeho vyřešení
- když je třeba nechat vychladnout city a získat odstup
- když je třeba získat další informace
- když konflikt mohou lépe vyřešit jiní
- když konflikt je zástupný



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Přizpůsobení se:

- když zjevně nemáte pravdu nebo nejste v právu
- pokud je předmět sporu výrazně významnější pro ostatní než pro vás – vyjdete-li jim vstříc, udržíte si dobré vztahy a spolupráci
- když si chcete vybudovat kredit do budoucna
- když vaše šance (vás a partnera) jsou v nerovnováze a chcete minimalizovat ztráty
- když harmonie a stabilita jsou důležitější

Kompromis:

- když cíle a zájmy jsou sice důležité, ale ne tak, aby stály za narušení vztahů
- pro dosažení dočasných urovnání ve složitějších záležitostech
- pro dosažení přijatelných a vyhovujících řešení pod časovým tlakem
- když ani spolupráce ani konfrontace nefungují (jako ústupový prostředek)

Pozn.:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Řešení konfliktů

Adekvátní model řešení konfliktu či problému má 4 fáze:

1. Definování – co nejpřesnější vymezení problému.
2. Generování – stanovení alternativních řešení.
3. Hodnocení a výběr nejvhodnější alternativy.
4. Provedení (implementace) navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo.

Techniky řešení konfliktů

zastavovací výrok

Zastavovacím výrokem dáte najevo, že v konverzaci nechcete pokračovat. Může se jednat např. o věty jako „*Když myslíš., Nemám co dodat., Je to uzavřená kapitola.*“ apod.

Tento nástroj je vhodný nejenom pro zvládání konfliktů, ale patří také k nástrojům pro zvládnutí komunikace s manipulátorem.

Kdy se dá s úspěchem použít?

- jste manipulováni a chcete tomu učinit přítrž
- potřebujete krátký čas na rozmyšlenou v napjaté situaci
- zklidňujete rozčilenou osobu
- dáváte najevo, že nechcete v konverzaci pokračovat
- nechcete zranit druhou stranu, ale musíte ji neagresivně zabrzdit.

Jak vypadá zastavovací - stabilizační výrok?

Je krátký

Je neutrální

Je to sdělení, ne otázka

Na konci je hlasová tečka

Jestliže má zastavovací – stabilizační výrok správně fungovat, musíte po jeho použití zůstat zticha!



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příklady zastavovacích - stabilizačních výroků:

- *Nemám zájem.*
- *Děkuji.*
- *Nemyslím si to.*
- *Mám jiný názor na věc.*
- *Ano. / Ne.*
- *Máte právo na svůj názor.*
- *Je mi líto.*
- *Jak si přejete.*
- *V tuto chvíli nevím.*

otevření dveří

Tato technika patří k nástrojům asertivního zvládnání konfliktních situací.

Podstata techniky

- Nepopírat kritiku, nebránit se, nereagovat odvetou.
- Říct něco, z čeho vyplyne, že kritiku umím přijmout v zásadě se souhlasem.

Uznáváme všechny partnerovy argumenty, na kterých by něco mohlo být. Partner postupně ztrácí energii na hledání dalších výhrad.

V přeneseném významu slova (odtud pochází i název): Partner se chystá vylomit dveře, ale ty jsou dokořán otevřené! Rozběhne se, vloží do toho všechny síly - a v rozporu s jeho očekáváním - žádný odpor ho nepřibrzdí.

zpětná vazba

Zpětnou vazbu můžeme vnímat jako uzavřený cyklus příčin a následků. Zjednodušeně řečeno, naše chování způsobuje určitou reakci lidí kolem nás a ta zpětně ovlivňuje změny v našem dalším jednání. Zpětná vazba, anglicky feedback,



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

tedy mimo jiné slouží jako nástroj ke zjištění toho, jak působíme na ostatní. S touto informací pak na sobě můžeme pracovat a dál se zdokonalovat.

Feedback používá každý z nás **denně v běžném životě** - mnohdy si to ani neuvědomujeme. Při jakékoli komunikaci vysíláme signály – verbální i neverbální – které našemu protějšku prozradí mnohé o tom, jak vnímáme, co říká, ale i to, co si myslíme o něm samém. Zpětná vazba může být přitom dvojí: pozitivní a negativní.

Při **pozitivní zpětné vazbě** je naše chování okolím oceňováno a podporováno. Jsme přijímáni, takže nemáme nejmenší potřebu na svých projevech cokoli měnit. Právě **negativní zpětná vazba**, kdy naše jednání vyvolává negativní reakce, může být impulsem pro zamyšlení se nad sebou a motivací zachovat se příště jinak – mnohdy lépe.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

7) EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE A ZVLÁDNUTÍ EMOCÍ PŘI TLAKU V NEPŘÍJEMNÝCH SITUACÍCH

Diagnostika individuálních tendencí při konfliktu

Řešení konfliktu jednáním

Jednání, řešení konfliktu diskusí mezi účastníky má tu výhodu, že strany konfliktu berou proces i jeho výsledky do svých rukou. Tím je myslitelný výsledek, s nímž bude spokojena většina, možná i všichni účastníci. Jednání se může odehrávat ve třech úrovních.

Tři úrovně diskuse:

- **Monolog** – se prosazuje všude tam, kde není nutné nebo žádoucí, nebo není zvykem, aby se o problému diskutovalo tam, kde rozhoduje autorita. Takovým případem může být v mnoha směrech armáda, ale i škola. Tento model má kromě mnoha nevýhod jednu nespornou výhodu – je jednoduchý a díky tomu, že je rozhodování soustředěno na jedince nebo malý okruh jedinců, může být velmi operativní. Rozhodující informace proudí jedním směrem, opačný tok buď není přípustný, neexistuje, není přijímán, není reflektován nebo je reflektován pouze podle uvážení autority (centrální).
- **Dialog** – dialog je pracovní metodou demokracie. Skutečný dialog spočívá v rovnoprávnosti výměny informací a rovnoprávnosti navrhovaných řešení. Tato rovnoprávnost je klíčová a týká se všech účastníků dialogu. Ti mohou být dva nebo jich může být více. Výhodou je množství názorů, myšlenek a návrhů. Nevýhodou je zdlouhavost a komplikovanost tohoto procesu. Obecně platí, že čím je více účastníků dialogu, tím je menší pravděpodobnost konsensu. Často se hledá způsob vedení diskuse, který by usnadnil cestu k rozhodnutí, ale zachoval všechny znaky a výhody dialogu.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Trialog** – do diskuse je zapojen další, v konfliktu nezainteresovaný prvek. Tento třetí subjekt, člověk ovládající záludnosti jednání a komunikace, má zcela odlišnou úlohu než ostatní subjekty. Věci nerozhoduje, ale vede diskusi. Při jednání není „nestranný“, ale musí „stranit“ všem účastníkům konfliktu. Nerozhoduje věcně, ale vede diskusi tak, aby usnadnil dohodu mezi účastníky.

SPRÁVNÁ ANALÝZA VHODNÉ TECHNIKY ŘEŠENÍ KONFLIKTU

Analýza vhodné techniky je velmi závislá na osobnostním pojetí každého účastníka konfliktu.

Platí 5 základních přístupů, které lze využít a pro které se každá ze stran zúčastněných v daném konfliktu rozhoduje zcela individuálně:

- **KONFRONTACE** – agresivní a nekooperativní sledování jenom vlastních zájmů.
- **KOOPERACE** – asertivní snaha prosadit se a současně kooperativní, respektující zájmy protistrany.
- **VYHÝBÁNÍ** – neasertivní, podceňující vlastní zájem stejně jako zájem druhého – nekooperativní.
- **ÚSTUP** – Neasertivní, neberoucí ohled na vlastní zájem, ale kooperativní, vstřícný k druhému.
- **KOMPROMIS** – mírně asertivní i kooperativní.

Pro správné a úspěšné rozhodování vhodného použití techniky zvládnutí konfliktu můžeme použít následujícího modelového algoritmu, který nám pomůže při vyhodnocování dané situace a našich reakcí:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Rozčítit se dokáže každý, ale je zapotřebí položit si vlastní, vnitřní otázky,
zda je to vhodné...



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Případová cvičení na zvládnání obtížných situací

Stres je zátěž organismu (psychická i fyzická), na níž organismus reaguje souborem reakcí. Normální míra stresu je žádoucí, přesahuje-li však adaptační možnosti organismu a působí-li dlouhodobě, vyvolává řadu poruch jednotlivých orgánů i duševní změny.

Protistresová opatření - např.:

V pracovních podmínkách:

1. V krizových situacích si v heslech napsat všechna možná řešení a z nich pak volit (ne tedy z paměti)
2. Velké problémy se pokusit (opět v napsaných heslech) rozdělit na řadu menších
3. Naučit se hledat kompromisy, když optimální řešení je nemožné.
4. Sebepoznání a ovládnání vlastních agresivních sklonů při řešení problémů.
5. Schopnost rozvrhnout si čas tak, aby zbyly chvilky oddechu a nevznikaly časové tísně. Schopnost krátkodobých relaxací ve chvílích klidu.

„Kdo se rozčílí a nechtěl, ten prohrál...“

**Teploměr
profesionality**

**Příležitost zlepšit
danou situaci**

**Výzva ke zvládnutí
situace - rozčílit se
umí každý**

**Dobrá pověst nade
vše - dobrá reklama**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zvládací techniky – zvládání emocí

- Nadhled
- Příprava
- Počítání od 1 - 10
- Psychicky odejít na balkón
- Odejít

Jak zvládnout rozzlobeného člověka

- Izolovat (vzít bokem)
- Posadit ho (o 7 cm nižší židle)
- Odvést pozornost (kabát, taška, Krkonoše)
- Začít jednat (nechat vypovídat)

Energie emocí

Zvládat emoce nejde do nekonečna

- **Efektivně**
- **Ekologicky** (ne na úkor někoho jiného)

Co pomáhá

- Boxovací pytel
- Fyzická práce
- Sport
- Tanec
- Smích x pláč

Co nepomáhá

- Alkohol
- Drogy
- Jídlo

Sebeuvědomění - Proč ten člověk na mě křičí?

- Má problém - Osobní , pracovní, křičel by i na kolegyni?
- Je prostě takový - Bručoun, despota, duševně nemocný
- Má špatné (dobré) zkušenosti - Reklamace, jednání na úřadě



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

8 Pracovní listy

Kurz DVPP pro pedagogy a vedoucí pracovníky MŠ
v oblasti osobnostního a sociálního rozvoje

OBRATNÁ KOMUNIKACE V KONFLIKTNÍCH SITUACÍCH



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PRACOVNÍ LIST Č. 1 - KONFLIKT

Konflikt je:



Konflikt není:

Konflikt - příklady:

1) Extrapersonální konflikty

2) Interpersonální konflikty

3) Intrapersonální konflikty



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PRACOVNÍ LIST Č. 2 - TICHÁ POŠTA

Text zprávy pro lektora

„Dne 35. Termidoru roku 2992 se na stadionu ve Staré Mladé koná vystoupení hudební skupiny Kňučící Kočky. Vstupné je 135 až 253 Euro, podle vzdálenosti od pódia. Předpoklad účasti obecenstva je mezi 5500 až 6600 platících posluchačů. Očekávaný výtěžek z koncertu tedy může být okolo 1 200 000 Euro a čistý zisk pro pořadatelskou firmu 860 000. Na koncert je pozvána významná osobnost hudebního světa pan Butrus Butrus Debutrus. Koncert bude zahájen mezi 20 a 20.30 hod. Jste zváni i vy.“

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PRACOVNÍ LIST Č. 3 - MAPA KONFLIKTU – Romeo a Julie

Mapa konfliktu – nástroj řešení dlouhodobých konfliktů

	ROMEO	JULIE
▪ kdo je účastníkem konfliktu		
▪ koho se ještě týká		
▪ kdo a co konflikt podporuje		
▪ jak se stalo, že jsme začali o konfliktu přemýšlet		
▪ jak se účastníci konfliktu chovají		
▪ v čem jsou naše názory zcela odlišné		
▪ jaké řešení se nabízí - brainstorming (burza nápadů, metoda skupinového tvůrčího myšlení)		
▪ co by mohli pro řešení konfliktu udělat všichni zúčastnění		
▪ může nám někdo pomoci konflikt vyřešit		

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PRACOVNÍ LIST Č. 4 – VNITŘNÍ KONFLIKTY

Konflikt APETENCE – APETENCE



Konflikt APETENCE – AVERZE

Konflikt AVERZE – AVERZE

Konflikt NECHCI, ale MUSÍM

Konflikt CHCI, ale NESMÍM

Konflikt VÍCENÁSOBNÉHO PŘIBLÍŽENÍ a VYHÝBÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PRACOVNÍ LIST Č. 5 - ABIGALE A SINDIBÁD

Abigale miluje Toma, který žije na druhé straně řeky. Povodeň zničila všechny mosty. Abigale se obrátí na převozníka Sindibáda a prosí jej, aby ji převezl na protější břeh, aby mohla obejmut svého Toma.

Sindibád souhlasí, dává si však podmínku, že se s ním musí Abigale nejprve pomilovat.

Abigale žádá svou matku o radu. Té se však nechce vměšovat do osobních záležitostí své dcery.

Zmítaná pochybnostmi nakonec Abigale se Sindibádovým návrhem souhlasí. Dostane se na druhou stranu řeky, běží za Tomem a vypráví mu vše, co se přihodilo. Tom je šokován a přikře jí vyhání zpět domů.

Když Abigale vyšla z Tomova domu, potká Johna, starého Tomova přítele. Vše mu vypráví. John dá Tomovi facku, čemuž Abigale škodolibě přihlíží. Pak John a Abigale společně odcházejí.

Osoby	Vlastní pořadí	Skupinové pořadí
Abigale		
Tom		
Sindibád		
Matka		
John		

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PRACOVNÍ LIST Č. 6 - SIMULAČNÍ HRA "NASA"

Jste členem skupiny kosmonautů, která se měla setkat s mateřskou kosmickou lodí na osvětlené části povrchu měsíce. Z důvodu mechanického poškození musela vaše kosmická loď přistát 300 km od místa setkání. Velká část lodi je poškozená a vaše přežití závisí na dosažení mateřské lodi. Je nutno vybrat z dostupných předmětů ty, které jsou nejvíce nezbytné pro 300 km cestu. Při přistání nebyly poškozeny následující předměty. Vaším úkolem je stanovit pořadí předmětů podle jejich nezbytnosti na cestu do místa setkání.

PŘEDMĚTY	INDIVIDUÁLNÍ HODNOCENÍ	SKUPINOVÉ HODNOCENÍ
PLYNOVÝ ZAPALOVAČ		
15 M NYLONOVÉHO PROVAZU		
HEDVÁBNÝ PADÁK		
PŘENOSNÉ OHŘÍVACÍ ZAŘÍZENÍ		
ZBRAŇ TYPU FAL		
BEDNA SUŠENÉHO MLÉKA		
DVĚ 50 KG. LAHVE KYSLÍKU		
MAPA MĚSÍČNÍ OBLOHY		
ZÁCHRANNÁ VESTA-2 TLAKOVÉ LÁHVE		
MAGNETICKÝ KOMPAS		
20 LITRŮ PITNÉ VODY		
2 ELEKTRICKÉ SIGNÁLNÍ SVĚTLICE		
KRABIČKA PRVNÍ POMOCI		
AMERICKÁ VYSÍLAČKA		
KONCENTROVANÉ POTRAVINY		

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PRACOVNÍ LIST Č. 7 - ZDROJE KONFLIKTŮ A MOŽNÁ ŘEŠENÍ



v osobnosti a sociálním chování jednotlivců

nedorozumění

nedostatky personální práce

ve stylu vedení lidí v organizaci

v umístění pracoviště a pracovních podmínkách

příčiny mimo podnik



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PRACOVNÍ LIST Č. 8 - SPECIFIKA PROSTŘEDÍ MŠ

Řešení konfliktů ve vztahu učitel – dítě



Specifické možnosti řešení konfliktů ve školním prostředí

Kázeňské prostředky

Neobvyklé kázeňské prostředky

Nevhodné kázeňské prostředky



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

9 Použitá a doporučená literatura

Název

Autor

Komunikace ve škole, Vyd. 1. Brno, 1995.

MAREŠ, Jiří a Jaro
KŘIVOHLAVÝ

Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání.
Praha: Grada, 2006.

PLAMÍNEK, Jiří

**Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly,
rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time
management a změny**. Praha: Management Press, 2009.

ČAKRT, Michal.

Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003.

ŠULEŘ, Oldřich.

Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000.

VYBÍRAL, Zbyněk

Učitel a žáci v komunikaci. Brno: Paido, 2005.

GAVORA, Peter.

Komunikační dovednosti v praxi. Grada, Praha 2003.

MIKULAŠTÍK, Milan

Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Translated by Jiří
Rezek. Praha: Grada, 2008.

DEVITO, Joseph A.

Sociální psychologie. Praha: ISV - nakladatelství, 1997.

SLAMĚNÍK, Ivan
a Jozef VÝROST

**Komunikace ve škole. In Komunikace a řešení
problémových situací ve škole**. Brno: MSD Brno, 2004. s. 5-
18.

ŠAFÁŘOVÁ, Michaela

Sociální psychologie. Brno: Paido - edice pedagogické
literatury, 1998.

ŘEZÁČ, Jaroslav

Interpersonální konflikt. Bratislava: Ikar, 2004.

WILMOT, William W.
a Joyce L. HOCKER.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů.** Praha: Grada, 2003. HOLÁ, Lenka
- Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace.** Praha: Svoboda, 1988. KŘIVOHLAVÝ, Jaro
- Konflikty mezi lidmi.** Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. KŘIVOHLAVÝ, Jaro
- Using Conflict Theory.** New York: Cambridge University Press, 2002. WEHR, Paul Ernest
- Komunikační dovednosti manažera.** Praha: Grada, 1995. KHELEROVÁ, V.
- Encyklopedie komunikačních technik.** Praha: Grada, 1994. HURST, B.
- Krizová intervence.** Praha: Portál, 2007. VODÁČKOVÁ, D. a kol.
- Jak řešit konflikty s podřízenými: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy.** Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. MEDLÍKOVÁ, O.